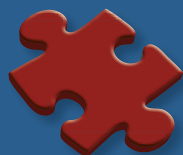
ENTREPRISE



Gestion des ressources humaines

19e édition

Jean-Marie Peretti



- Tous les outils et bonnes pratiques
- Un ouvrage synthétique et opérationnel
- Un index détaillé

Vuibert

VISIT…

LANZAROTE Caliente.COM

Chapitre 1

Le management des ressources humaines

Parler de ressources humaines, ce n'est pas considérer que les hommes *sont* des ressources, mais que les hommes *ont* des ressources. La mission du management des ressources humaines est de développer et mobiliser les compétences des salariés.

Intégrer la dimension ressources humaines dans la stratégie de l'entreprise est une nécessité reconnue. Les structures et les hommes donnent un avantage compétitif à leur organisation. Les organisations doivent avoir une stratégie de développement humain et social en harmonie avec leur stratégie économique et leur responsabilité sociale. Elles attendent de la fonction ressources humaines une forte valeur ajoutée. Le DRH est un « partenaire d'affaires ». Il aide l'entreprise à relever tous les défis, à s'adapter à son environnement, à devenir agile et compétitive. Il veille à développer et mobiliser les compétences des salariés en ligne avec la stratégie de l'entreprise. Il accompagne les changements et les transformations. Il veille à la motivation, l'implication et l'engagement des salariés. Il est la cheville ouvrière du développement durable et le garant du contrat social entre les salariés et l'organisation.

Ce chapitre présente l'évolution de la gestion des ressources humaines (I) et les grands domaines qu'elle recouvre (II).

I. Le renouvellement de la gestion des ressources humaines

Il n'y a pas de pratiques universelles en matière de gestion des ressources humaines (GRH). Les pratiques performantes sont celles qui, adaptées au contexte, permettent de répondre aux défis qu'une entreprise doit affronter. La DRH doit prendre en compte l'ensemble des données, internes et externes, actuelles et prévisionnelles, du contexte

pour identitifer les défis à affronter et adopter les pratiques appropriées. Ces pratiques mettent en œuvre des logiques de réponse. Ces logiques, induites par les contraintes internes et externes imprègnent progressivement depuis vingt-cinq ans les pratiques RH dans les divers contextes nationaux. Une approche contingente de la GRH s'impose.

A. L'approche contingente de la GRH

Le schéma 1.1 propose un modèle contingentiel de la GRH, faisant ressortir la liaison Défis → Logiques → Pratiques.

L'entreprise est confrontée à des défis fondamentaux. Pour y répondre, elle doit s'appuyer sur de nouvelles logiques, de nouvelles pratiques de GRH et une reconfiguration de la fonction.

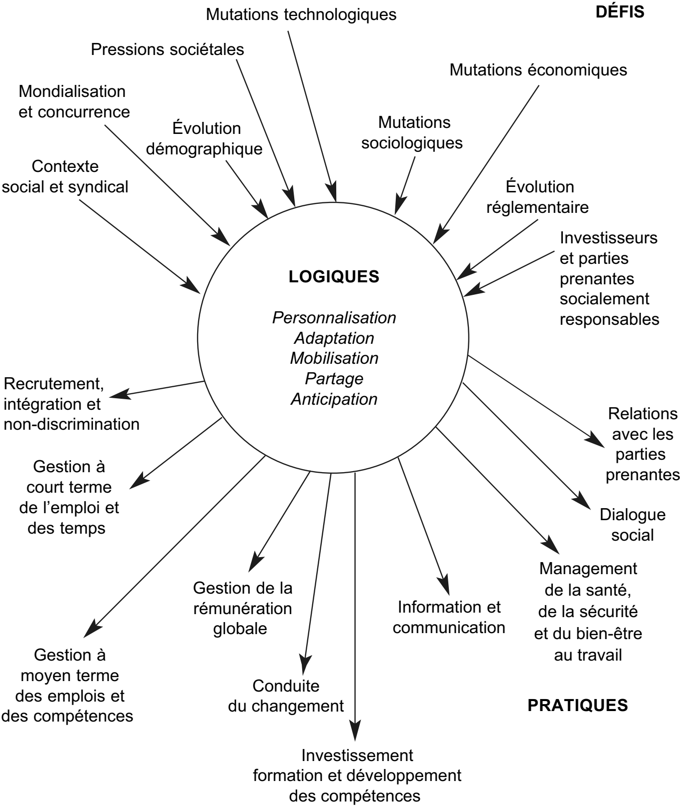


Schéma 1.1 - Le modèle contingentiel de la GRH

B. Les grands défis

B.1. Les mutations technologiques et la conduite du changement

Les mutations technologiques concernent toutes les branches d'activité et les fonctions de l'entreprise. Les conséquences en matière d'emploi, de compétences, de conditions de travail et d'aménagement des temps, de formation, de motivation et de rémunération sont considérables.

Maintenir en permanence une adéquation qualitative et quantitative de l'emploi implique une approche dynamique, une veille technologique, un suivi de l'employabilité de chacun, une gestion préventive, un effort permanent de qualification et de requalification du personnel en place, le développement de la mobilité et de nouveaux recrutements dans le cadre d'une gestion proactive des compétences.

Quatre impacts des mutations technologiques dominent :

- *La transformation des organisations.* Les nouvelles technologies de l'information modifient l'organisation du travail et bouleversent les structures. L'entreprise devient tourbillonnante. La fonction RH doit accompagner le changement et participer activement aux choix organisationnels. Elle intègre la fonction transformation.
- *L'accroissement de la productivité.* Il favorise la croissance mais il peut entraîner des sureffectifs dans certaines fonctions ou établissements et nécessiter des réductions d'effectif. La veille technologique doit comprendre un volet productivité.
- *La modification des compétences requises.* L'évolution technologique crée, modifie, remet en cause et fait disparaître des emplois. Chaque technologie nouvelle transforme les métiers et les compétences requises. Pour anticiper, un observatoire des métiers est nécessaire ainsi qu'une connaissance des compétences actuelles et des potentiels d'évolution de chaque salarié. L'adaptation de chaque salarié requiert un investissement formation dont le préalable est le bilan de compétences. L'évolution des qualifications fait vieillir très vite les grilles de classification et de rémunération. Elle nécessite une actualisation constante des descriptions de poste faisant ressortir les invariants (missions stables). Elle modifie les critères et les cibles de recrutement.
- *Le renchérissement du coût des équipements.* La durée de vie des équipements diminue pour cause d'obsolescence rapide. Cela nécessite un accroissement de la durée d'utilisation des équipements (DUE) par

l'adoption de diverses formes d'aménagement du temps de travail, pour amortir les investissements sur des périodes plus courtes.

B.2. L'accentuation de la concurrence au niveau mondial

La période actuelle est marquée par l'accentuation et l'internationalisation de la concurrence. Pour conserver sa compétitivité dans un contexte où les innovations franchissent sans délai les frontières, la rigueur et la rapidité sont indispensables. L'entreprise doit éliminer surcoûts et gaspillages. Elle doit aller vite pour innover, découvrir les créneaux porteurs, les industrialiser, les faire connaître, les améliorer, les adapter. Ceci implique la mobilisation de tout le potentiel des hommes : leur professionnalisme, leur imagination, leur motivation, leur autonomie, leur responsabilité, leur capacité d'évoluer. L'implication des salariés est perçue comme un avantage compétitif. La capacité des entreprises à créer, à innover, à inventer devient la première source de croissance.

L'internationalisation de la concurrence impose aux entreprises une vigilance sans frontière. Elles doivent disposer de référentiels internationaux et anticiper leur évolution. Les disparités tant au niveau mondial qu'européen sont amenées à se réduire dans le cadre d'une convergence accrue.

B.3. Les mutations économiques

Dans un contexte de concurrence, les entreprises doivent veiller à limiter leur ratio frais de personnel/valeur ajoutée à un niveau inférieur ou égal à celui de leurs principaux concurrents nationaux ou internationaux. L'étude des modifications du paysage industriel montre que la survie devient hypothétique pour l'entreprise dont le ratio frais de personnel/valeur ajoutée dépasse durablement et significativement celui de ses concurrents. Faute de moyens pour investir et innover, elle devient une proie.

L'entreprise doit répondre aux attentes de ses actionnaires dans un contexte économique cahoteux et chaotique. Les cahots deviennent plus brutaux avec des variations fortes de l'activité ; l'entreprise doit pouvoir s'adapter très rapidement à des variations de large amplitude. Le chaos, c'est-à-dire la difficulté à élaborer des prévisions fiables et le manque de visibilité à court et à moyen terme, concerne un nombre accru d'activités. L'entreprise doit devenir agile.

B.4. Les évolutions démographiques

L'analyse de la pyramide des âges fait ressortir dans de nombreuses entreprises des perspectives de vieillissement accentué. La génération du baby-boom de l'après-guerre (1946-1955), grossit les rangs des sexagénaires depuis 2006. Les entreprises doivent apprendre à gérer des populations plus âgées avec une approche cohérente en termes de carrière, de rémunération, de conditions de travail, de mobilité et de formation pour éviter les effets pervers du sentiment de fin de vie professionnelle. Elles doivent aussi maîtriser leur rajeunissement et avoir une politique cohérente de gestion des âges et de la diversité.

La population active française a connu une croissance d'environ 150 000 personnes par an dans les années 2000. La croissance s'est ralentie dans les années 2010 (56 000 en 2011). La population active est de 28,4 millions d'actifs en 2013.

En 2011, le taux d'emploi en France est de 63,8 % pour les 15-64 ans. Il atteint 83,6 % pour les 25-49 ans mais seulement 28 % pour les 15-24 ans et 56 % pour les 50-64 ans. Entre 2000 et 2010, le taux d'emploi des 60-64 ans est passé de 10,2 % à 17,9 %. La moyenne pour l'Europe des 27 progressait dans la même période de 23 % à 30,5 % et en Suède de 46 % à 61 %. Améliorer le taux d'emploi des jeunes et des seniors est une priorité pour les DRH.

B.5. Les mutations sociologiques et la diversité

Les enquêtes montrent une perte d'évidences individuelles (notamment concernant le travail et l'argent) et de cohérences collectives accélérée par l'explosion actuelle des nouvelles technologies. De plus, l'entreprise regroupe des salariés aux aspirations multiples : la diversité des âges, des formations initiales, des parcours professionnels et des qualifications se traduit par de grandes différences d'attentes. L'entreprise doit connaître et reconnaître la diversité de ceux qui la composent. Chaque génération apparaît différente de celle qui l'a précédé et l'entreprise doit absorber ces différences. La génération Y (20-34) succède à la génération X (35-49) avec ses spécificités. Le besoin de reconnaissance est l'une des attentes fortes des salariés d'aujourd'hui et en particulier de la génération Yo Yo.

B.6. Les partenaires sociaux

De 1958 à 1974, les effectifs syndicaux avaient connu une croissance régulière. Depuis 1974, ils sont globalement en recul. À partir de 1980,

la diminution du nombre des conflits du travail a été spectaculaire tant en France que dans l'ensemble des pays industrialisés. Le nombre de jours de grève fluctue dans les années 2000 autour d'un million (DARES). Depuis 1982, la négociation d'entreprise et d'établissement progresse à un rythme rapide : 4 900 accords en 1985 et environ 30 000 dans les années 2000. La négociation d'entreprise devient un élément déterminant de la mise en place des politiques de RH.

B.7. Le cadre législatif et réglementaire

La législation sociale a connu depuis l'après-guerre un développement important, renforçant les obligations de l'entreprise dans plusieurs domaines.

Aujourd'hui le cadre réglementaire applicable est très riche en France. Il n'a cessé de se développer tout au long du XX^e siècle et au début du XXI^e dans tous les domaines de la gestion des ressources humaines, avec quelques périodes particulièrement fortes : premier après-guerre, 1936-1937, second après-guerre, années 1968-1973 (extension des droits syndicaux, formation professionnelle, amélioration des conditions de travail), 1982 (lois et ordonnances Auroux dans de nombreux domaines). Les années 1982-2013 ont connu une évolution réglementaire forte. Les lois de 2001 à 2013 sur la discrimination et la modernisation sociale, le temps de travail et les retraites, la formation et le dialogue social, la cohésion sociale et l'égalité des chances, l'emploi des personnes handicapées, les seniors, l'épargne salariale, la sécurisation de l'emploi, la modernisation du marché du travail ont un impact fort sur les pratiques RH.

Les directeurs des ressources humaines (DRH) doivent s'adapter à ces modifications qui, de plus en plus, s'inscrivent dans le cadre d'une convergence européenne et de l'harmonisation de l'espace social européen.

B.8. L'investissement socialement responsable

Le développement des ISR (investisseurs socialement responsables) et de la notation extrafinancière permet d'orienter les achats d'action vers les entreprises socialement responsables, imposant aux entreprises de rendre compte de leurs engagements sociaux et sociétaux. Le reporting social, sociétal et environnemental devient essentiel.

C. Les logiques de réponse

Pour répondre à ces défis, les entreprises adoptent cinq logiques qui irriguent les politiques sociales : personnalisation, adaptation, mobilisation, anticipation et partage.

C.1. La personnalisation

La logique de personnalisation (ou de l'individualisation) irrigue les politiques d'emploi (du recrutement à la gestion de carrière), de rémunération (individualisation des salaires et de la protection sociale complémentaire), de formation (plans individuels de formation, congé individuel de formation, droit individuel à la formation), d'aménagement du temps (horaires personnalisés, congés discrétionnaires) et de communication. Elle suscite le développement de certaines pratiques – systèmes d'évaluation des personnes, des performances, des potentiels, enquêtes d'opinion, bilans de compétences, entretiens professionnels et plans de carrière – et implique la hiérarchie de façon croissante.

Les entreprises mettent en œuvre des projets professionnels personnels (PPP), des plans individuels de formation (PIF), le droit individuel à la formation (DIF), des bilans de compétences, des bilans professionnels personnalisés (BPP). Elles diffusent une information personnalisée (bilans sociaux individuels, par exemple). La personnalisation se traduit également par l'individualisation des horaires, la maîtrise individuelle du temps de travail, l'évolution vers le temps choisi. Un choix plus large est offert, qui s'efforce de favoriser la prise en compte tant des attentes et des aspirations de chacun que des contraintes de l'entreprise. Une évolution vers l'entreprise à la carte se dessine pour répondre au besoin d'autonomie du salarié [1].

La personnalisation répond à la diversité des salariés (« Tous différents »), au fort besoin de reconnaissance (« Tous reconnus ») et de développement (« Tous talentueux ») [2].

C.2. L'adaptation

L'entreprise doit s'adapter rapidement et de façon efficace à toutes les évolutions. La course à l'agilité est permanente. Pour cela, l'entreprise

1. Cerdin (J.-L.), Colle (R.), Peretti (J.-M.), « La fidélisation des salariés par l'entreprise à la carte », *in Revue de gestion des ressources humaines*, n° 55, janvier-mars 2005, p. 2-21.

2. Peretti (J.-M.) *et al.*, *Tous différents*, Éditions d'Organisation, Paris, 2006 ; *Tous reconnus*, Éditions d'Organisation, Paris, 2005 et *Tous talentueux*, Eyrolles, Paris, 2008.

recherche la flexibilité dans cinq directions : la flexibilité quantitative externe (modification du niveau d'emploi, contrats à durée déterminée, intérim...), la flexibilité quantitative interne (modification du volume d'heures travaillées, heures supplémentaires, chômage partiel, modulation et récupération, annualisation...), la flexibilité qualitative ou fonctionnelle (mobilité, polyvalence...), l'externalisation (sous-traitance interne et externe, essaimage...), la flexibilité salariale (intéressement, rémunération réversible aléatoire, collective et individuelle...).

La logique de l'adaptation (ou de la flexibilité) concerne tous les domaines de GRH. Pour faire face à un environnement cahoteux et chaotique, l'entreprise explore toutes les voies de la flexibilité quantitative tant externe qu'interne.

La rapidité d'adaptation devient une préoccupation majeure des entreprises. Elle implique intelligence, esprit d'initiative, aptitude à communiquer et à négocier.

C.3. La mobilisation

Pour une même technologie mise en œuvre, la productivité diffère fortement dans les entreprises du fait des différences constatées dans l'organisation de la production, dans la mobilisation des salariés et dans le développement et la mise en œuvre de leurs compétences.

La mobilisation repose sur une implication de la hiérarchie et sur sa capacité à motiver ses collaborateurs. Elle nécessite un climat social favorable et un réel dialogue social. Elle suppose également la construction de nouveaux liens sociaux entre les salariés et l'entreprise.

L'homme n'est plus une contrainte mais un gisement de ressources. La performance de l'organisation résulte du développement et de la mobilisation des ressources individuelles. Le constat de F. N. Taylor (un homme dépense 90 % de son énergie dans un match de football mais pas plus de 10 % dans son poste de travail) s'applique non seulement à l'effort physique mais à toutes les qualités d'intelligence et de créativité. Les entreprises relèvent le défi en développant une gestion des personnes. Pour mobiliser l'intelligence et la créativité de leurs salariés, les entreprises développent l'utilisation du Web 2.0 et des réseaux sociaux internes.

C.4. L'anticipation

La croissance des « Trente Glorieuses » (1945-1974) permettait de concilier absence de gestion prévisionnelle et maintien des équilibres.

Elle gommait les erreurs de gestion et tolérait une GRH au jour le jour peu rigoureuse. Les « Trente Douloureuses » (1975-2004) ont fait ressortir les risques liés à l'insuffisante anticipation. Les années récentes ont été marquées par des changements rapides et un « stop and go » source de risque. Les écarts de croissance entre les pays et les continents se sont renforcés durant la crise. En 2008-2013, l'Europe et les États-Unis ont une croissance plus faible que l'Asie, l'Afrique et l'Amérique du Sud qui conservent un taux de croissance élevé dans un contexte de sortie de crise.

Aujourd'hui, le manque de visibilité implique une démarche anticipatrice permettant de développer les capacités d'adaptation aux événements imprévus et à l'incertain. La réussite de la gestion à court terme de l'emploi s'inscrit dans le cadre d'une gestion anticipatrice des compétences. La maîtrise de la masse salariale s'inscrit dans le cadre d'une gestion stratégique des rémunérations. Le « court termisme », qui caractérise les mesures d'adaptation quotidienne ne s'inscrivant pas dans une dimension stratégique, est une source de risque. Une gestion à court terme sans anticipation multiplie les dangers à moyen terme et compromet la survie de l'entreprise. La GRH s'inscrit dans une perspective de développement durable.

C.5. Le partage

La fonction éclate et se répartit dans l'organisation. Le DRH devient le promoteur d'un nouveau concept : celui de fonction partagée.

La décentralisation de la fonction permet une adaptation rapide et pertinente, la personnalisation réelle des décisions de GRH et la mobilisation des salariés. Ce partage impose un important effort de sensibilisation et de formation de la hiérarchie. Réussir la mobilisation, l'adaptation, la personnalisation impose une nouvelle répartition des tâches. Les entreprises ont redonné à la hiérarchie une responsabilité sociale qui, souvent, lui avait échappé. Tout cadre exerçant une fonction de commandement participe à la GRH dans le cadre du partage de la fonction. « Tous DRH » devient un mot d'ordre pour les entreprises soucieuses d'efficacité et de développement [1].

---

1. *Tous DRH. Les responsabilités ressources humaines des cadres et dirigeants*, Peretti (J.-M.) (sous la dir. de), préface de J. Igalens, avec des contributions de Jean Rémy Acar, David Alis, Michèle Amiel, Nathalie Atlan-Landaburu, Charles-Henri Besseyre des Horts, Jacques Bouvet, Laurent Bibard, Anne-Marie de Vaivre, Frank Bournois, Jacques Brouillet, Jean-Luc Cerdin, Raphaël Doutrebente, Marc Dumas, Tristan Flavigny, Pierre-André Fortin, Mireille Fesser, Louis Forget, Diane Gadaud, Jean-Michel Garrigues, Alain

Le manager de proximité participe directement à tous les actes de la fonction ressources humaines (RH). Il doit participer à huit missions :

- *choisir*, c'est-à-dire définir les compétences, recruter, accueillir, intégrer ;
- *gérer* l'emploi et les temps et, en particulier, prévoir l'évolution des emplois, développer la flexibilité, gérer les temps de travail et les salariés nomades ;
- *orienter*, ce qui implique de définir les projets professionnels et d'orienter les choix de carrières de ses collaborateurs, les suivre, utiliser les bilans de compétences, favoriser la mobilité internationale et évaluer les potentiels ;
- *former* en veillant à identifier les besoins de formation de ses collaborateurs, élaborer les plans individuels de formation ;
- *rémunérer*, ce qui nécessite de mettre en œuvre une gestion stratégique des rémunérations, d'évaluer les postes, de connaître les politiques de rémunération globale et d'individualiser les rémunérations et les avantages non monétaires ;
- *mobiliser* et, pour y parvenir, impliquer ses collaborateurs, animer et communiquer, informer, maîtriser l'interculturel et redessiner l'organisation du travail ;
- *négocier* et donc connaître les logiques et les modes d'action des syndicats, développer le dialogue social, négocier avec les partenaires sociaux ;
- *veiller*, ce qui nécessite de construire le système d'information en matière de RH, avoir une vision stratégique des RH, dialoguer avec la DRH, affiner le savoir-être de ses collaborateurs, activer l'intelligence économique et stratégique de l'entreprise, auditer.

Ce partage ne peut réussir que si les DRH partagent eux aussi les attentes des managers et comprennent leur approche des affaires. Le RH est un « Business Partner » tout en étant le garant du contrat social entre les salariés et l'entreprise. Le « RH de proximité » est le garant d'un partage réussi par sa proximité avec les managers et les salariés.

Gavand, Alexandre Guillard, Jocelyne Ientile-Yalienos, Jacques Igalens, Alan Jenkins, Michel Joras, Michel Jonquieres, Hubert Landier, Michel Le Berre, Alain Lempereur, Jean-Pierre Magot, Mohamed Matmati, Alain Meignant, Youssef Mensoum, Bernard Merck, Michelle Millot, Virginie Moisson, Ariane Ollier-Malaterre, Jean-Marie Peretti, François Silva, Alain Roger, Olivier Roques, Jean-Pol Roulleau, Aline Scouarnec, Bruno Sire, Brahim Temsamani, Patrice Terramorsi, Maurice Thévenet, Anne Vaucheret, Jean-Luc Vergne, Zahir Yanat, Les Éditions d'Organisation, Paris, 4e édition, 2012.

II. Les missions de la fonction ressources humaines

L'approche client-fournisseur appliquée à la fonction RH permet de cerner ses grandes missions.

A. Le DRH et ses clients internes

Dans l'organisation, la fonction RH travaille pour quatre catégories de clients dont les attentes apparaissent très diverses. Des enquêtes, études et recherches réalisées en France et à l'étranger ces dernières années et présentées en particulier lors des congrès et universités de l'Association nationale des directeurs des ressources humaines (ANDRH), de l'Association francophone de gestion des ressources humaines (AGRH) ou de l'Institut international de l'audit social (IAS) permettent de dresser un tableau de ces attentes.

A.1. Les attentes des salariés

Équité, employabilité, éthique et reconnaissance sont les attentes qui semblent se développer.

1. *L'équité*

Chaque salarié évalue ce qu'il apporte, ses contributions au profit de l'entreprise tels que ses efforts, ses compétences, ses résultats. Il évalue

Tableau 1.1 - Le DRH et ses clients

Pour...	Le DRH doit être...
Les dirigeants	• Garant de la SÉCURITÉ • Partenaire STRATÉGIQUE • Créateur de VALEUR
Les managers (*n* + 1)	• Garant du PARTAGE de la fonction • Partenaire d'AFFAIRES
Les salariés	• Garant de l'ÉQUITÉ • Garant de l'EMPLOYABILITÉ • Garant de l'ÉTHIQUE • Garant de la RECONNAISSANCE
Les représentants des salariés	• Garant de l'ÉCOUTE • Garant de la CONFORMITÉ • Garant du DIALOGUE SOCIAL

également ce qu'il reçoit, sa rétribution, les avantages qu'il en retire en termes de rémunération, de reconnaissance ou de statut. Il calcule un ratio rétribution/contribution, appelé « ratio d'équité », qu'il compare avec sa perception du ratio concernant d'autres salariés, dans l'entreprise ou en dehors. Cette comparaison entraîne soit un sentiment d'équité, soit un sentiment de non équité.

Selon la théorie de l'équité formulée par J. S. Adams, le constat d'une situation d'iniquité entraîne des actions destinées à recréer l'équité. En situation de sous-équité, le salarié essaie d'accroître sa rétribution en réclamant (ou en « trichant » : détournement de fournitures, utilisation personnelle d'équipement, remboursements abusifs de frais, etc.) ou, plus généralement, en réduisant discrètement sa contribution (moindre qualité, absentéisme, ralentissement, non-coopération, par exemple). Le salarié peut aussi agir sur le ratio de son référent. À l'inverse, en situation de suréquité, le salarié accroît sa contribution.

Chaque salarié souhaite être traité équitablement. Le DRH doit mettre en œuvre les clés de l'équité [1]. Garantir au salarié un traitement équitable implique que :

- sa contribution soit évaluée et appréciée de façon fiable ;
- la possibilité d'accroître sa contribution lui soit offerte ;
- le lien entre contribution et rétribution soit clair et explicite ;
- le lien entre accroissement de la contribution et accroissement de la rétribution soit précisé ;
- les règles soient respectées ;
- la communication sur la contribution attendue, sur les règles et sur les décisions soit pertinente.

Ces points nécessitent une intervention du DRH pour :

- élaborer les outils afin d'évaluer la contribution, de déterminer la rétribution et de définir les rôles ;
- former les managers ($n + 1$) à la maîtrise des outils ;
- fournir aux $n + 1$ les informations pertinentes ;
- assumer le suivi de la mise en œuvre des outils ;
- apporter à chaque salarié les informations utiles.

Le DRH joue un rôle d'information particulièrement important. Il veille à ce que les informations pertinentes tant pour le salarié que pour son supérieur hiérarchique soient disponibles au moment opportun.

---

1. Peretti (J.-M.), *Les Clés de l'équité*, Les Éditions d'Organisation, 2004.

2. *L'employabilité*

Ces dernières années, les salariés ont pris conscience de l'importance essentielle de leur employabilité comme élément de sécurité sur le marché du travail. Le rythme des licenciements économiques les a sensibilisés à la fragilité de leur emploi. Ils perçoivent la nécessité de veiller à leur capacité de conserver leur emploi ou d'en retrouver un, dans ou hors de leur fonction, de leur entreprise, de leur zone géographique ou de leur niveau hiérarchique.

Soucieux de son attractivité sur le marché du travail, tant interne qu'externe, le salarié a des attentes fortes à l'égard de son employeur. Pour garantir cette employabilité, le DRH intervient à quatre niveaux :

- connaissance des compétences actuelles de chaque salarié ;
- connaissance des compétences requises pour les postes actuels ;
- connaissance des compétences que chaque salarié peut développer et des modalités pour y parvenir ;
- connaissance de l'évolution des emplois, des emplois nouveaux et des compétences nécessaires pour les tenir.

Il appartient au DRH d'impliquer la hiérarchie dans la gestion anticipatrice des emplois et des compétences et de veiller à la qualité des outils et au partage de l'information. Le rôle de la hiérarchie est particulièrement essentiel en matière de communication.

Dans un contexte de pénurie de talent, l'entreprise s'efforce de développer tous les talents de ses salariés, de les rendre « *Tous talentueux* » [1].

3. *L'éthique*

L'exigence éthique se développe chez les salariés. Le respect d'un ensemble de normes comportementales par les agents génère la confiance. La collaboration est alors plus efficace et moins coûteuse. L'entreprise est de plus en plus consciente du coût des comportements de « passager clandestin ». L'éthique permet de les réduire sans multiplier les contrôles, les sanctions et les coûts correspondants. Plus les interdépendances sont fortes, plus les structures sont pyramidales et plus l'éthique est nécessaire. Les liens unissant éthique et équité peuvent être soulignés. La recherche de l'équité favorise les comportements éthiques et, inversement, l'existence d'un comportement

1. *Tous talentueux,* PERETTI (J.-M.) (sous la direction de) avec les contributions de 100 experts, dirigeants, DRH, experts, enseignants et chercheurs, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2008.

éthique facilite le développement de l'équité. Les points les plus sensibles en GRH sont ceux de la sécurité, des rémunérations et de l'emploi. Un recrutement sur recommandation, une promotion par favoritisme, un licenciement arbitraire, une augmentation ou une non-augmentation non justifiées sont les symptômes les plus fréquemment soulignés par les salariés. Rigueur dans la mise en œuvre des politiques et transparence sont les deux piliers d'une action éthique [1].

4. *La reconnaissance*

Le besoin de reconnaissance est aujourd'hui primordial. L'entreprise doit identifier les attentes de reconnaissance des salariés dans leur diversité. Elle doit préciser ce qu'elle souhaite reconnaître (résultats, comportements, potentiel, qualités managériales...) et choisir parmi les modalités de reconnaissance. Une politique de la reconnaissance est nécessaire [2].

L'attente d'équité, d'employabilité, d'éthique et de reconnaissance exprimée par les salariés ne peut être satisfaite que par un partage effectif de la fonction entre la DRH et les responsables hiérarchiques. Les responsables hiérarchiques attendent de la DRH qu'elle garantisse ce partage et leur donne les moyens de réussir.

A.2. Les attentes de l'encadrement

Les attentes des $n + 1$ à l'égard de la DRH sont de deux sortes. Le DRH doit garantir le partage de la fonction et l'*empowerment* des responsables hiérarchiques, d'une part, il doit devenir un authentique partenaire d'affaires, d'autre part.

1. *Le partage*

Pour garantir le partage, il apparaît opportun de définir une charte du partage qui précise clairement les responsabilités respectives des uns et des autres. La charte définit également les moyens que la DRH met à la disposition des opérationnels.

La hiérarchie attend de la DRH qu'elle propose une charte claire, précise, réaliste et viable. La réussite de ces chartes repose sur l'adhésion des responsables hiérarchiques. Pour obtenir cette adhésion, il est

1. De Bry, Igalens et Peretti (sous la direction de), *Éthique et Responsabilité sociale de l'entreprise*, EMS, 2010.

2. *Tous reconnus*, Peretti (J.-M.) (sous la dir. de), avec des contributions de DRH, d'experts et d'enseignants-chercheurs, Les Éditions d'Organisation, Paris, 2005.

nécessaire de mettre en place les moyens effectifs de l'*empowerment* des *n* + 1 dans ce domaine. Cela implique un partage à trois niveaux.

- **Le partage de la vision**

Pour que chaque décision prise par les *n* + 1 s'inscrive dans le cadre des enjeux stratégiques de l'organisation, il est nécessaire qu'ils connaissent et partagent la vision à long terme de l'entreprise en matière de RH. Définir en langage clair la politique RH de l'organisation et communiquer largement et régulièrement est donc essentiel.

- **Le partage des savoirs**

Le *n* + 1 doit disposer des connaissances suffisantes pour prendre toutes les décisions individuelles. Le DRH doit donc veiller à la formation et à l'information des *n* + 1. Mettre à la disposition de chaque responsable hiérarchique toutes les informations individuelles et collectives qui lui permettent d'étayer les décisions personnalisées est indispensable.

- **Le partage des pouvoirs**

Ce partage concerne trois types de pouvoirs : le pouvoir de suggestion, le pouvoir d'organisation et le pouvoir de décision.

Reconnaître le pouvoir de suggestion des *n* + 1 en matière de GRH permet d'améliorer les procédures en vigueur et d'éliminer un certain nombre de dysfonctionnements. L'analyse d'un grand nombre d'innovations efficaces montre le rôle essentiel de proposition de la hiérarchie.

Reconnaître le pouvoir d'organisation des *n* + 1 en GRH permet d'adapter les procédures aux spécificités de chaque entité.

Le partage consiste aussi à reconnaître au *n* + 1 le pouvoir de décider dans le cadre de son équipe. Aujourd'hui, les principales décisions du ressort du responsable hiérarchique sont :

– le pouvoir de choisir le candidat à recruter en interne ou en externe à partir d'une liste restreinte ;
– le pouvoir de rémunérer le mérite par les augmentations individuelles ou les primes exceptionnelles comme par l'octroi d'éléments hors salaire ;
– le pouvoir de décider des actions de formation pour l'ensemble du service et pour chaque collaborateur (plans individuels de formation).

2. *Être partenaire d'affaires*

Au service de la stratégie de l'entreprise, la fonction RH aide chacun des responsables opérationnels à atteindre ses objectifs de création de

valeur. Il devient ainsi partenaire d'affaires. Pour y parvenir il doit « comprendre le business », parler le même langage que les opérationnels. Ainsi il peut les aider à mettre en œuvre les changements et à atteindre leurs objectifs.

A.3. Les attentes des partenaires sociaux

Les représentants du personnel expriment des attentes très diverses selon leurs statuts (délégués du personnel, membre du comité d'entreprise, délégués syndicaux) et leurs propres engagements.

Trois attentes partagées ressortent des enquêtes.

1. *L'écoute*

Le DRH doit veiller à ce que les salariés et leurs représentants puissent s'exprimer et que leurs messages soient écoutés. Observatoires sociaux, veille sociale et audit du climat social contribuent à cette écoute. Avec les portails RH et les intranets, l'écoute s'appuie sur des outils permettant un recueil large et régulier des messages des salariés.

2. *La conformité*

Le DRH doit garantir le respect des règles légales, conventionnelles et internes définissant les droits des salariés, individuels et collectifs. Il traite les réclamations et veille à limiter les risques. Il forme la hiérarchie au respect des règles et les contrôle.

3. *Le dialogue social*

Les partenaires sociaux attendent aussi que la DRH soit porteuse d'un projet et offre des espaces de négociation permettant de faire évoluer l'organisation et d'assurer le développement des hommes. Les thèmes de la formation, de l'égalité des chances, de la diversité, du partage des profits, de la gestion prévisionnelle de l'emploi sont parmi les sujets sensibles débattus pour reconstruire le lien social.

A.4. Les attentes de la direction générale

Sécurité, stratégie, création de valeur sont les trois attentes principales.

1. *La sécurité*

Le DRH doit identifier et réduire tous les risques liés à la participation des hommes à la vie de l'entreprise. Le développement de l'audit

social renvoie à cette mission. Les risques principaux sont de nature juridique, sociale ou économique.

2. *Être partenaire stratégique*

« La différence entre un jardin et un désert, ce n'est pas l'eau, c'est l'homme », dit le proverbe arabe. Il peut être transposé au monde économique : la différence entre l'entreprise qui réussit et celle qui végète repose, avant tout autre avantage compétitif, sur la qualité de son management des ressources humaines (MRH). Les RH sont un levier stratégique pour atteindre les objectifs de la firme. L'alignement stratégique des politiques et pratiques RH est facteur de réussite durable.

3. *La création de valeur*

De plus en plus soucieuses de création de valeur, les directions attendent de la DRH qu'elle démontre en permanence sa valeur ajoutée. La fonction RH doit être à même de contribuer aux choix stratégiques et accompagner les changements [1].

B. Le champ du social

Un inventaire des principaux domaines du social est apporté par la grille du bilan social.

En France, une obligation légale impose aux entreprises de plus de 300 salariés de réunir dans un document unique un certain nombre d'informations sociales selon une nomenclature et des modalités précises. Cette obligation résulte de la loi du 12 juillet 1977.

La loi retient sept chapitres. Le décret précise les trente-quatre rubriques et les quelque cent trente-quatre informations devant figurer dans le bilan social. Le tableau 1.2 donne les trente-quatre rubriques composant le bilan social. Cette nomenclature permet de classer les informations sociales.

Le décret du 24 avril 2012 a élargi le champ des informations sociales aux informations sociétales et environnementales.

C. Les politiques de ressources humaines

Les principales politiques de personnel sont les suivantes.

Les politiques d'emploi. Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités d'emploi (extériorisation de l'emploi, diver-

---

1. Reale (Y.), *Transformer la fonction RH*, Dunod, 2013.

Tableau 1.2 - Le bilan social

Emploi	Rénumération et charges accessoires	Conditions d'hygiène et sécurité	Autres conditions de travail	Formation	Relations professionnelles	Autres conditions de la vie relevant de l'entreprise
11. Effectifs **12.** Travailleurs extérieurs **13.** Embauche **14.** Départs **15.** Promotion **16.** Chômage **17.** Handicapés **18.** Absentéisme	**21.** Montant des rémunérations **22.** Hiérarchie des rémunérations **23.** Mode de calcul **24.** Charges accessoires **25.** Charges salariales globales **26.** Participation financière des salariés	**31.** Accidents du travail et de trajet **32.** Répartition des accidents par élément matériel **33.** Maladies professionnelles **34.** CHS **35.** Dépenses en matière de sécurité	**41.** Durée et aménagement du temps de travail **42.** Organisation et contenu du temps de travail **43.** Conditions physiques de travail **44.** Transformation de l'organisation du travail **45.** Dépenses d'ACT **46.** Médecine du travail **47.** Travailleurs inaptes	**51.** Formation professionnelle continue **52.** Congés formation **53.** Apprentissage	**61.** Représentants du personnel et délégués syndicaux **62.** Information et communication **63.** Différences concernant l'application du droit du travail	**71.** Œuvres sociales **72.** Autres charges sociales

Source : IGALENS (J.) et PERETTI (J.-M.), *Le Bilan social de l'entreprise*, PUF, coll. « Que sais-je ? », Paris, 3e éd., 1997.

sification des statuts, évolution des qualifications, gestion des âges, gestion de la diversité, intégration des jeunes, des étrangers, des handicapés). Elles recouvrent les politiques de recrutement, de promotion et de départs de l'entreprise, les politiques à l'égard de catégories spécifiques (jeunes, handicapés, travailleurs âgés...) et la recherche de l'adéquation emploi-compétences.

Les politiques de rémunération. Elles reposent sur les choix en matière de niveau et de modalités de rémunération (évaluation et classification des fonctions, hiérarchies des rémunérations, part fixe et part variable, individualisation, intéressement, participation et actionnariat, garanties d'évolution, avantages sociaux et salaire indirect). Elles s'inscrivent dans une perspective de rémunération globale et personnalisée alignée sur la stratégie de l'entreprise.

Les politiques de sécurité, d'amélioration des conditions de travail, de santé et de bien-être. Elles contribuent à la sauvegarde du capital humain, à réduire les coûts cachés et à améliorer le climat social.

La politique de formation et de développement des compétences. Dans le cadre d'une gestion des compétences et de la mise en place du management des savoirs, elle contribue au renforcement du capital humain.

La politique d'information et de communication. Elle favorise la mise en œuvre des politiques RH et le partage des valeurs.

La politique d'implication et d'innovation participative.

La politique des relations professionnelles. Elle repose sur la définition du champ de la négociation et de la concertation et sur la détermination des moyens à mettre en œuvre.

La politique de reconnaissance. Elle détermine les objets à reconnaître et les modalités de la reconnaissance.

La politique d'activités sociales et culturelles.

Les politiques d'aménagement des temps. Elles contribuent au développement de l'adaptabilité *et à rendre l'entrepise agile.*

Les politiques de diversité. Elles répondent aux exigences de responsabilité sociale et visent à faire de la diversité une richesse.

III. L'audit social et de responsabilité sociétale

L'audit social et de responsabilité sociétale peut être défini comme un processus méthodique, indépendant et documenté, reposant sur des référentiels pertinents, permettant d'exprimer une opinion sur les divers aspects de l'impact social et sociétal d'une organisation et de la participation des personnes aux objectifs d'une organisation et de formuler des recommandations permettant d'améliorer la qualité de la GRH et la prise en compte de sa responsabilité sociétale (RS) telle que définie par la nouvelle norme ISO 26 000.

A. Définition

Cette définition permet de préciser cinq points :

1. Le caractère *méthodique, indépendant et documenté* de l'audit découle de l'utilisation de démarches et d'outils rigoureux et d'une compréhension approfondie du domaine audité.

2. Le *champ* de l'audit social est large : tous les aspects qui découlent de la mobilisation de ressources humaines par une organisation en font partie. C'est dire que la nature juridique du lien existant entre l'organisation et la personne n'est pas une limite. Au-delà des salariés, l'audit social intéresse tous ceux qui contribuent à l'organisation (travailleurs extérieurs, intérimaires, sous-traitants, notamment).

3. L'utilisation de *référentiels* pertinents est essentielle. Chaque élément constaté prend toute sa valeur lorsqu'il peut être comparé avec un référentiel, une norme de comparaison. Ainsi, l'auditeur peut constater que l'entreprise X a consacré en 2012 3,3 % de sa masse salariale à la formation. Pour que ce constat permette d'étayer une opinion, il faut que l'auditeur choisisse un référentiel.

Il peut donc retenir :

- un référentiel réglementaire. Ici, la norme légale est de 1,6 % et donc l'auditeur constate que l'entreprise X remplit l'obligation légale très largement. L'utilisation de normes réglementaires permet un audit de conformité juridique ;
- un référentiel historique, en comparant le taux avec des données externes telles que les moyennes nationales, les moyennes sectorielles, les moyennes définies en fonction de la taille. En 2012, la moyenne nationale était de 2,9 % mais celle des entreprises de plus de 2 000 salariés dépassait 5 %. Si l'entreprise X a plus de 2 000 salariés et si le seul référentiel utilisé était la moyenne nationale, l'opinion exprimée serait, à tort, favorable ;
- un référentiel politique, en comparant le chiffre constaté aux objectifs de l'entreprise. Ainsi, si l'entreprise s'était fixé dans le cadre de son plan un objectif de 5 %, elle ne l'aurait pas atteint.

4. La formulation d'une *opinion* est essentielle. La qualité de l'opinion dépend à la fois du choix de l'indicateur et du choix du référentiel. Dans l'exemple précédent, l'indicateur (pourcentage de la masse salariale consacré à la formation) peut être insuffisant pour refléter l'effort de formation. Le nombre d'heures effectives par salarié peut être un meilleur indicateur de l'effort formation.

5. Au-delà de l'opinion, l'audit doit permettre de formuler des recommandations afin d'améliorer la qualité de la GRH et de la RSE.

B. Les étapes

Cinq étapes de la démarche d'audit social peuvent être distinguées : fixation de la mission, prédiagnostic, adaptation du programme de travail, réalisation des travaux, rapport d'audit avec sa présentation.

Depuis trente ans se développe l'audit social. Des procédures de certification de compétences d'auditeurs sociaux ont été mises en place pour répondre aux attentes des entreprises et des organisations.

Créé en 1982, l'Institut international de l'audit social (IAS) contribue à la professionnalisation de l'audit social, à la création de référentiels et aux échanges de pratiques. Un nombre croissant de DRH s'intéresse aux pratiques et aux apports de l'audit social pour améliorer la qualité de leur GRH.

Les attentes des DRH face à l'audit se situent à cinq niveaux : plus de sécurité (audit de conformité), des informations sociales fiables et pertinentes, plus d'efficacité (vérifier que les objectifs sont atteints), plus d'efficience (meilleure maîtrise des coûts), meilleurs choix stratégiques [1].

À chaque niveau correspondent des missions spécifiques et des compétences appropriées [2].

C. Les référentiels

La qualité de l'audit dépend largement de la pertinence des référentiels utilisés. La recherche des informations permettant de construire les référentiels appropriés pour chaque mission d'audit est essentielle. Dans le contexte de mondialisation, les référentiels sont souvent internationaux. Les normes internationales de comportement (NIC) édictées progressivement par les différentes instances internationales constituent le référentiel du travail décent.

La norme ISO 26 000 constitue aujourd'hui un référentiel reconnu au niveau international pour la responsabilité sociétale des organisations dans l'ensemble du champ de la RSE : social, sociétal et environnemental. Elle sera révisée en 2014.

---

1. Igalens (J.) et Peretti (J.-M.), *Audit social*, Éditions d'Organisation, 2008.

2. Les actes des 31 universités d'été et 15 universités de printemps de l'audit social sont disponibles sur les sites : http://auditsocial.org et http://auditsocialetsocietal-formation.com.

Depuis 2010, des comités techniques dans différents pays travaillent à l'élaboration d'un ensemble de normes dans le domaine RH. Là où les normes qui seront progressivement adoptées apporteront des référentiels intéressants pour l'auditeur social, la connaissance des bonnes pratiques des organisations permet également de disposer de référentiels pour situer les pratiques RH de l'organisation auditée et proposer des améliorations.

Chapitre 2

Les emplois et les compétences

Gérer la diversité, valoriser les atouts de chacun, ouvrir des perspectives à tous sont aujourd'hui des objectifs forts d'une politique d'emploi.

La définition d'une politique de l'emploi repose sur la connaissance de la population : effectifs, caractéristiques, évolutions. La section I est consacrée au personnel. Les décisions liées à l'emploi s'inscrivent dans le cadre d'une gestion prévisionnelle et de la recherche de flexibilité. La section II évoque la diversité des statuts et les gestions à court, moyen et long termes de l'emploi. Le recrutement d'un salarié a des conséquences importantes à court et à moyen terme. La section III présente les processus de recrutement, d'accueil et d'intégration. Le salarié recruté et intégré demeurera dans l'entreprise pour une période plus ou moins longue. Il aura une succession d'affectations et, dans de nombreux cas, une évolution de sa qualification. La section IV traite de la mobilité, de la gestion des carrières et des départs.

I. Les hommes

Pour gérer la diversité, promouvoir l'égalité professionnelle et éviter toute discrimination, la connaissance du personnel de l'entreprise est une condition préalable. Il faut définir ce qu'est l'effectif de l'entreprise, connaître les mouvements, entrées et sorties, qui le modifient et suivre son évolution. Il faut également analyser la structure des effectifs en fonction des principales caractéristiques. Lorsqu'un bilan social existe, son analyse est un préalable à tout diagnostic social.

A. Les effectifs

Le terme effectif est d'un emploi délicat, car il recouvre des réalités différentes. L'effectif se compose des salariés liés à l'employeur par un contrat de travail, quels qu'en soient la forme, la durée, le caractère permanent ou à temps partiel, même si l'exécution du contrat est sus-

pendue. Aussi est-il nécessaire de compléter le terme effectif d'un ou de plusieurs qualificatifs permettant de le définir. Il est également nécessaire de préciser le moment de la mesure de l'effectif et la période concernée. Enfin, pour déterminer certains seuils légaux d'effectifs, des travailleurs non liés par un contrat de travail peuvent être pris en compte.

A.1. L'effectif habituel

De nombreux seuils d'effectifs sont utilisés pour l'application de la législation sociale, par exemple pour :

- l'élection des délégués du personnel dans tous les établissements où sont occupés habituellement au moins 11 salariés ;
- l'institution de comités d'entreprise dans les entreprises employant au moins 50 salariés.

L'effectif se compose, en premier lieu, des *salariés* de l'entreprise *sous contrats à durée indéterminée* en cours, *à temps plein*, les *travailleurs handicapés*, les *travailleurs à domicile*.

Les *salariés à temps partiel* sont pris en compte au prorata de leur temps de travail.

Les *salariés sous contrat à durée déterminée*, les *travailleurs intérimaires*, les *travailleurs intermittents* et les *salariés mis à la disposition de l'entreprise par une entreprise extérieure* sont pris en compte au prorata de leur temps de présence dans l'entreprise au cours des douze mois précédents. Toutefois, ces salariés sont exclus du décompte lorsqu'ils remplacent un salarié déjà pris en compte.

Les apprentis, les titulaires de contrats de professionnalisation et de contrats aidés et le chef d'entreprise ou d'établissement sont exclus de l'effectif.

A.2. L'effectif inscrit, l'effectif permanent et l'effectif fiscal

L'*effectif inscrit* regroupe, quelle que soit la nature du contrat de travail, tous les salariés inscrits au registre du personnel. Ce registre unique obligatoire mentionne les entrées et sorties du personnel, engagements, licenciements, démissions, expirations des contrats à durée déterminée. Il concerne tous les salariés y compris les intérimaires. Il contient pour chaque personne les nom, prénoms, nationalité, date de naissance, sexe, emploi et qualification, dates d'entrée et de sortie, éventuellement autorisations d'embauchage et nature du contrat : apprenti, contrat à durée déterminée, temps partiel, etc.

Il est nécessaire de distinguer l'effectif inscrit instantané saisi à un instant donné et l'effectif inscrit moyen calculé pour une certaine période.

L'*effectif permanent* se compose des salariés titulaires d'un contrat de travail à durée indéterminée, inscrits à l'effectif pendant toute l'année considérée.

L'*effectif fiscal* regroupe tous ceux qui ont figuré peu ou prou à l'effectif et qui, de ce fait, ont perçu de l'entreprise une rémunération au titre de l'exercice.

L'effectif au travail comporte toutes les personnes qui effectuent dans l'entreprise une période de travail effectif.

B. La structure

La connaissance des diverses caractéristiques de la population est essentielle pour la mise en œuvre de la gestion prévisionnelle de l'emploi et pour une gestion de la diversité excluant toute discrimination prohibée. Les caractéristiques à prendre en compte sont nombreuses. Le bilan social de l'entreprise en retient cinq dans la rubrique « Effectifs » : âge, sexe, ancienneté, qualification, nationalité. D'autres caractéristiques peuvent être retenues et notamment celles portant sur les savoirs et compétences. La lutte contre les discriminations et pour l'égalité des chances conduit à examiner d'autres caractéristiques. La loi « Informatique et libertés » du 6 août 2004 a renforcé la protection des données à caractère personnel et les conditions de licéité des traitements.

B.1. La pyramide des âges

La pyramide des âges du personnel peut être fournie de façon plus ou moins détaillée selon la finesse des classes d'âge retenues. Elle peut être fournie pour l'effectif global ou pour chaque sexe, chaque catégorie socioprofessionnelle, etc.

On rencontre des formes caractéristiques de pyramide des âges :

- la « toupie » caractérisée par une classe d'âge intermédiaire très nombreuse. Par exemple, 50 % des salariés ont entre 40 et 55 ans ;
- le « champignon » correspond à une prédominance des quinquagénaires et des sexagénaires. Avec, à partir de 2006, l'arrivée à l'âge de 60 ans des classes nombreuses de l'après-guerre (les « babyboomers » de 1946 à 1955), les pyramides en forme de toupie se

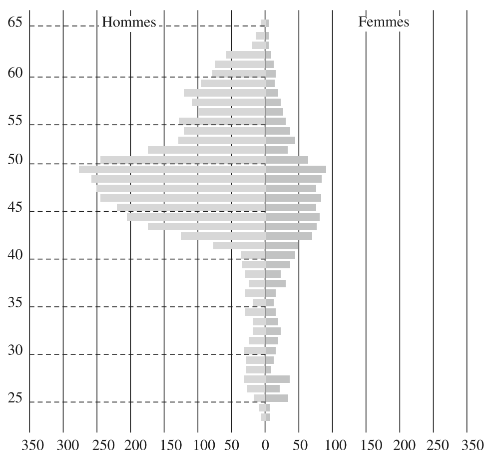
transforment en champignon. Avec l'allongement de la vie active, les champignons ont un âge médian plus élevé (50 ou 55 ans) ;

- la « poire écrasée » où prédominent les moins de 30 ans. Ce sont les secteurs nouveaux, les entreprises nouvelles, les établissements récents ou les entreprises à taux élevé de départs (restauration rapide, grande distribution, cabinets d'audit) qui présentent cette forme. Elle soulève des problèmes d'attractivité, d'intégration, de fidélisation, d'évolution dans le temps et de gestion des carrières ;
- l'« os » est caractérisé par deux classes d'âge importantes, les jeunes et les seniors, et peu de 30-50 ans. Les conflits de génération, les difficultés de transfert des connaissances peuvent être pénalisants ;
- le « cylindre », correspondant à des recrutements réguliers, est rare aujourd'hui en France. Il présente de nombreux avantages pour une gestion dynamique des effectifs.

D'autres formes de pyramide des âges traduisent également l'histoire de l'entreprise, la conjoncture, les fluctuations des politiques de l'emploi, la brutalité des mesures d'âge, etc.

La pyramide des âges d'une entreprise industrielle

Cette pyramide est extraite du bilan social d'une entreprise industrielle comportant 5 150 salariés.
Cette pyramide en forme de « toupie » reflète des recrutements nombreux il y a 20 à 30 ans et leur gel depuis.



III. L'individualisation de la rémunération 119
A. La recherche de l'équité 119
B. Le variable individuel 120
B.1. Les primes individuelles 120
B.2. Les primes collectives 121
C. La modulation personnelle 121
D. Les autres composantes 123
D.1. Les primes d'ancienneté 124
D.2. Les avantages particuliers (le hors salaire) 124
D.3. Les stock-options et la distribution d'actions gratuites 125

IV. Intéressement, participation et épargne salariale 125
A. Le cadre réglementaire 126
A.1. Historique 126
A.2. La mise en œuvre de la participation et de l'intéressement 127
B. L'intéressement 127
B.1. Le développement de l'intéressement 127
B.2. L'accord d'intéressement 128
B.3. Les critères d'intéressements 129
B.4. Le régime fiscal et social 129
B.5. Exemple : Accords d'intéressement Tapis Saint Maclou : « partageons notre réussite » 130
C. La participation 130
C.1. Le contenu de l'accord 131
C.2. Le calcul des droits des salariés 131
C.3. L'information des salariés 132
C.4. Le bilan 132
D. L'épargne salariale 132
D.1. Le plan d'épargne d'entreprise (PEE) 133
D.2. L'actionnariat 135
D.3. Les options de souscription 136
D.4. La distribution d'actions gratuites 136

V. La maîtrise de la masse salariale 137
A. L'évolution des rémunérations 137
A.1. Les augmentations générales 138
A.2. Les augmentations individuelles (AI) 139
A.3. L'ancienneté 139
A.4. Les promotions 139
B. L'évolution en masse et en niveau 140
B.1. L'évolution en niveau 140
B.2. L'évolution en masse 141
B.3. L'effet de report 142
C. La gestion de la masse salariale 142
D. Les simulations 145

VI. La politique des rémunérations ... 146
A. Les grands choix d'une politique salariale ... 146
A.1. Les arbitrages ... 146
A.2. Les choix ... 148
B. L'audit de la rémunération globale ... 149
B.1. L'audit de conformité ... 149
B.2. L'audit d'efficacité ... 150
B.3. L'audit stratégique ... 151

CHAPITRE 4. **Le développement humain, social et sociétal** ... 154

I. Formation et développement des compétences ... 155
A. Le cadre réglementaire ... 156
A.1. Le congé individuel de formation ... 156
A.2. Le bilan de compétences ... 156
A.3. La participation financière des employeurs à la formation ... 157
A.4. La VAE (validation des acquis de l'expérience) ... 157
A.5. Le DIF (droit individuel à la formation) ... 157
A.6. L'entretien professionnel ... 158
A.7. La concertation dans l'entreprise ... 158
B. Le plan de formation ... 158
B.1. L'analyse des besoins ... 159
B.2. Les choix de la politique de formation ... 160
C. L'investissement formation ... 161
C.1. Les enjeux ... 161
C.2. Les bénéficiaires ... 162
D. L'organisation et le suivi de la formation ... 163
E. La formation dans le bilan social ... 164
F. L'audit de la formation ... 166

II. Santé, sécurité et bien-être au travail ... 167
A. L'analyse ergonomique ... 168
B. L'organisation du travail ... 169
B.1. La rotation et la polyvalence ... 169
B.2. L'élargissement ... 169
B.3. L'enrichissement des tâches ... 170
B.4. Le groupe de production ... 170
B.5. L'empowerment ... 170
B.6. Un bilan ... 170
C. La sécurité ... 171
C.1. La réglementation ... 171
C.2. Les enjeux financiers ... 172
C.3. Les politiques de sécurité ... 173
D. L'emploi des personnes handicapées ... 175
D.1. Les bénéficiaires ... 176
D.2. Les autres possibilités ... 176
D.3. Les aides financières ... 177

E. La santé au travail ... 177
F. Le bien-être décent ... 178

III. L'aménagement du temps de travail ... 179
A. La durée de la vie active ... 180
A.1. L'entrée dans la vie active ... 180
A.2. La retraite ... 180
A.3. Les interruptions ... 181
B. La durée annuelle du travail ... 182
B.1. Le cadre réglementaire ... 182
B.2. Les comparaisons internationales ... 183
B.3. La répartition annuelle de la durée du travail ... 184
C. Le cadre hebdomadaire et quotidien ... 185
C.1. La durée hebdomadaire du travail ... 185
C.2. La durée journalière du travail ... 186
C.3. Les horaires individualisés ... 186
C.4. Le repos hebdomadaire ... 187
C.5. Le temps partiel ... 187
C.6. Le travail intermittent ... 188
C.7. L'équilibre vie professionnelle/vie personnelle ... 188
D. Les horaires atypiques ... 188
D.1. Le travail de nuit ... 189
D.2. Le travail par équipes successives ... 189
E. Le compte épargne temps ... 190
E.1. L'alimentation du CET ... 190
E.2. L'utilisation du CET ... 191
F. Les politiques d'aménagement des temps ... 191

IV. L'information et la communication ... 193
A. Les outils d'information et de communication ... 193
A.1. L'information descendante ... 193
A.2. L'information ascendante ... 196
B. La politique de communication ... 198
B.1. La définition de la politique ... 198
B.2. La mise en œuvre ... 199
C. Le rôle de la hiérarchie ... 199
C.1. Faire descendre l'information ... 199
C.2. Faire remonter l'information ... 199
C.3. Faire circuler l'information ... 200
C.4. Faire entrer l'information dans l'entreprise ... 200
C.5. Représenter l'entreprise à l'extérieur ... 200
C.6. De nouveaux impératifs ... 201

V. Le dialogue social ... 201
A. Le système de représentation du personnel ... 202
B. Les délégués du personnel et la fonction de réclamation ... 204

C. Les comités d'entreprise et l'expression collective ... 205
C.1. Les moyens ... 205
C.2. Le domaine socioprofessionnel ... 206
C.3. Les activités sociales et culturelles ... 209
D. La présence syndicale et les négociations ... 209
D.1. La section syndicale ... 209
D.2. La négociation ... 210
D.3. Pouvoir syndical et conflits ... 211
D.4. Les conflits ... 213
D.5. Le poids des confédérations ... 213
E. Les accords d'entreprise ... 213

VI. La responsabilité sociétale et le développement durable ... 216
A. La responsabilité sociétale ... 216
B. Le rôle des DRH ... 217
C. La norme ISO 26000 ... 217
D. Fonction RH et transformation RS ... 218
D.1. La FRH et la responsabilité sociale ... 218
D.2. La FRH et la responsabilité environnementale ... 218
D.3. La FRH et la responsabilité sociétale ... 219
D.4. L'impact de la RSE sur les pratiques RH ... 221
E. Le reporting sociétal ... 221

CHAPITRE 5. **La fonction ressources humaines** ... 223

I. La fonction ressources humaines ... 223
A. Le développement de la fonction ... 223
A.1. 1830-1990 ... 224
A.2. 1990 à aujourd'hui ... 224
A.3. La fonction RH demain ... 225
B. H de DRH ... 226
C. Formation et documentation ... 227
C.1. La formation initiale ... 227
C.2. La formation permanente ... 228
C.3. La documentation ... 228
C.4. Les associations et les réseaux ... 229

II. Le système d'information ressources humaines ... 230
A. L'informatisation de la fonction ressources humaines ... 230
B. L'essor des SIRH ... 231
B.1. Les centres de service partagés (CSP) ... 232
B.2. Libre-service et portail ressources humaines ... 232
B.3. La démarche e-RH ... 233
B.4. Le SIRH ... 233
C. Les réseaux sociaux numériques internes ... 233
D. Informatique et libertés ... 234

III. L'organisation de la DRH 235
A. La DRH dans l'organigramme 235
B. L'organigramme de la DRH 235
B.1. Le niveau local 238
B.2. Le niveau central 238
C. L'externalisation 240
C.1. Les consultants 240
C.2. La sous-traitance 240
C.3. La paie et la gestion administrative du personnel 240
C.4. Les limites de l'externalisation 241
D. Les conditions d'une fonction RH performante 241

Bibliographie 243

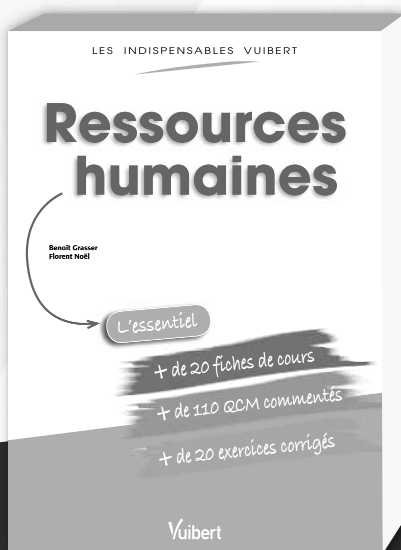
Index 247

LES INDISPENSABLES VUIBERT

Les 3 en 1 de la réussite

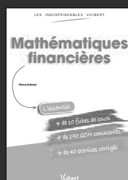
La seule collection qui vous propose à la fois :

le cours en fiches
+ des QCM commentés
+ des exercices corrigés



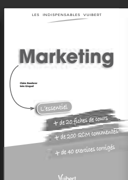
978-2-311-00756-5 • 208 p. • 16,90 €

Retrouvez dans la même collection :













www.Vuibert.fr

Vuibert

Retrouvez, chez le même éditeur, nos manuels de **RESSOURCES HUMAINES**

→ dans la collection **Référence Management**

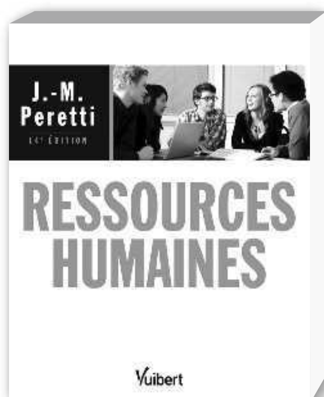


978-2-311-01050-3 • 448 p. • 35,50 €



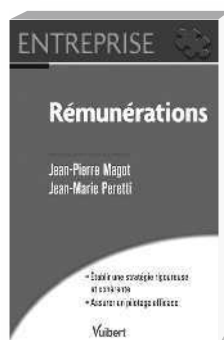
978-2-311-00894-4 • 384 p. • 39 €

→ dans la collection **Vuibert Gestion**



978-2-311-01218-7 • 640 p. • 43 €

→ dans la collection **Entreprise**



978-2-311-00971-2 • 128 p. • 15,90 €



Feuilletez des extraits sur www.Vuibert.fr



La **gestion des ressources humaines** évolue et se transforme dans le cadre de la responsabilité sociétale et les organisations qui placent l'homme au cœur de leur stratégie bénéficient d'un **avantage compétitif** décisif.

Cet ouvrage présente l'**ensemble des domaines de la fonction RH** aujourd'hui : gestion des emplois et des compétences, recrutement, mobilité et gestion des carrières, gestion de la diversité, gestion des rémunérations, formation, aménagement du temps de travail, bien-être et santé au travail, dialogue et relations sociales, communication, SIRH, responsabilité sociétale…

Il permet à chacun d'en **maîtriser les fondamentaux**.

Un ouvrage à jour, concret, illustré de nombreux exemples, pour appréhender rapidement l'ensemble du domaine.

Ce livre s'adresse :

- **aux étudiants des écoles de management et des universités**
- **aux cadres de gestion des ressources humaines**
- **aux responsables opérationnels**

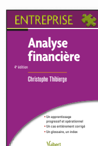
Jean-Marie Peretti*, professeur à l'Essec Business School et à l'université de Corte, a une longue expérience de praticien, d'enseignant et de consultant en France et à l'étranger. Auteur de nombreux ouvrages de GRH, il est président de l'IAS (Institut international de l'audit social) et président d'honneur de l'AGRH.*

Collection ENTREPRISE

Des ouvrages synthétiques et opérationnels











ISBN 978-2-311-01232-3



Maquette : BLEU T